

Audit du Centre Wallon de Recherches Agronomiques (CRA-W) : la dimension recherche

Auteurs : Emmanuel Torquebiau et Geert van Vliet

Chercheurs au Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le
Développement, (CIRAD), France

geert.van_vliet@cirad.fr, emmanuel.torquebiau@cirad.fr

Avertissement. Ce rapport a bénéficié des contributions de nombreuses personnes (pendant les entrevues, mais aussi au moment de recueillir les corrections, modifications et suggestions lors de l'envoi d'une version préliminaire). Nous leur devons notre reconnaissance. Cependant les erreurs et omissions sont de la responsabilité des auteurs et les opinions exprimées ici ne reflètent pas nécessairement le point de vue des organismes ou personnes mentionnés.

13 Juillet 2006

Préambule

Dans le cadre de l'audit général du CRA-W il avait été prévu de donner une place particulière à l'audit de la dimension de recherche. Cette partie de l'audit été réalisée du 26 au 30 juin 2006. Les deux évaluateurs ont pu rencontrer le directeur du CRA-W, les directeurs des 7 départements et des 2 sections du CRA-W, un nombre substantiel de chercheurs et responsables d'équipes, ainsi qu'un Conseiller du Ministre Wallon de l'Agriculture, de la Ruralité, de l'Environnement et du Tourisme. Une visite rapide a pu être faite de quelques installations. Les évaluateurs ont également pu partager leurs réflexions avec les consultants de la société COMASE chargés des aspects organisationnels plus larges, financiers, administratifs et immobiliers. L'ensemble des personnes rencontrées sont chaleureusement remerciées ici pour leur accueil et la spontanéité des échanges.

Ainsi qu'il est indiqué dans les termes de référence, ce rapport se concentrera essentiellement sur les enjeux de recherche pour le CRA-W dans son ensemble, en particulier les contextes financiers, institutionnels et de gouvernance scientifique, qui sont apparus comme déterminants essentiels de l'avenir du centre. Ce rapport n'aborde pas l'évaluation scientifique par département, section ou équipe : ces évaluations devront se faire dans leur temps, selon les règles de l'art (évaluation par des pairs).

I. Introduction

A. *L'histoire récente*

Depuis la régionalisation des services techniques et scientifiques dépendant auparavant du Ministère des Classes Moyennes et de l'Agriculture et le décret transformant le Centre de recherches Agronomiques de Gembloux en Centre Wallon de Recherches Agronomiques (3 Juillet 2003), le Centre traverse une phase de questionnement et d'incertitude. Alors que la régionalisation des services **techniques** avait été préparée de longue date par les cabinets, la régionalisation de la composante **recherche agronomique** n'avait semble-t-il été anticipée ni par les décideurs gouvernementaux ni par les chercheurs eux-mêmes. Cette situation est mal vécue par les deux parties, surprises dans le tourbillon de la régionalisation. Les chercheurs se sentent « abandonnés », « incompris » par le gouvernement régional ; certains regrettent la perte de statut scientifique du centre et l'abandon du statut fédéral de la recherche agronomique. De son côté, le gouvernement Wallon a semblé être surpris de se retrouver avec un centre de recherche niché parmi l'ensemble des services techniques fédéraux transférés. Il souhaite aujourd'hui clarifier la contribution d'un centre dont il ne perçoit pas très bien la portée alors qu'il a dû en assumer la responsabilité (le coût du personnel étant cependant supporté par un transfert budgétaire du niveau fédéral au niveau régional). Dans quelle mesure les « biens publics » produits par la recherche agronomique publique sont-ils vraiment publics ? Dans quelle mesure ce centre de recherche agronomique (recherche agronomique au sens large) est-il correctement adossé au Ministère de l'Agriculture, de la Ruralité, de l'Environnement et du Tourisme ? Dans quelle mesure ce centre opérant en partie au niveau international est-il à sa place dans un cadre institutionnel régional ? De manque de communication en incompréhension puis suspicion, la situation s'est peu à peu crispée. Cependant, les interlocuteurs se disent tous désireux de trouver une solution.

B. Le contexte institutionnel

Le CRA-W est né à l'origine d'une initiative des universitaires de Gembloux. Il s'est ensuite individualisé et avant la régionalisation, a partagé sous le nom de CRA-Gembloux, un certain nombre de responsabilités avec son homologue Flamand de Gand. Sa réputation est inégale et dans les domaines où il est connu, on le confond parfois avec la Faculté Universitaire des Sciences Agronomiques de Gembloux (FUSAGx). En effet, la proximité géographique et thématique entre les deux institutions est forte. De nombreuses interactions, voire recouvrements, existent naturellement entre ces deux « poids lourds » de l'agronomie Belge. Néanmoins, la proximité presque aussi grande de l'Université de Louvain-la-neuve fait que de nombreuses relations existent aussi avec cette université. D'autres interactions, moins étroites, existent aussi avec l'Université Libre de Bruxelles (ULB), l'Université de Liège et les Facultés Universitaires Notre Dame de la Paix à Namur, où existent aussi des recherches agronomiques ou apparentées à l'agronomie. Certaines équipes indiquent des activités communes avec des équipes étrangères (France, Pays-Bas, autres pays, rarement des pays en développement). Les liens avec le centre régional de recherche agronomique Flamand de Gand sont rares.

Le CRA-W est institutionnellement rattaché au Gouvernement Wallon et dépend d'un Ministre de tutelle. Actuellement le Ministre de tutelle est celui de l'Agriculture, de la Ruralité, de l'Environnement et du Tourisme. Son statut d'OIP ne lui permet pas d'avoir accès aux fonds compétitifs du Ministère de la Recherche, lesquels sont paradoxalement accessibles aux autres institutions ne dépendant pas du Ministère de l'Agriculture, lorsqu'elles engagent des recherches agronomiques et agro-industrielles. Ce dernier point soulève une forte incompréhension.

II. Notre perception de la situation de l'organisation

A. Les intrants

1. Intrants financiers et matériels

Recettes et répartition. Le CRA-W est sous statut juridique d'Organisation d'Intérêt Public (OIP), statut qui l'autorise à vendre des produits et services. Pour 2006, le total des recettes du CRA-W prévues est de l'ordre de 33 millions d'euros. Les recettes pour 2006 proviendraient : d'une subvention de la part du Gouvernement wallon (via le Ministre de l'Agriculture, de la Ruralité, de l'Environnement et du Tourisme) de l'ordre de 16.9 millions d'euros (51%) ; de conventions de l'ordre de 11.2 millions d'euros (34%) ; et de ventes de produits et d'activités de service issus du Centre (matériaux végétaux et animaux) de l'ordre de 4.9 millions d'euros (15%). Les conventions sont signées avec des entités publiques (DGA, Politique Scientifique Fédérale, UE) et une très grande diversité d'organisations privées (locales, nationales et multi-nationales). Le paiement de la masse salariale représente la dépense majeure. La subvention allouée par le Gouvernement Fédéral et transférée par le Gouvernement wallon couvre principalement les frais salariaux des statutaires et seulement partiellement les frais salariaux des personnes recrutées avec des contrats à durée indéterminée (CDI, 125 personnes ; 27,7%). Les coûts salariaux des autres personnes sous CDI (156 personnes ; 34,6%) ainsi que ceux des personnes sous contrat à durée déterminée (CDD) et les personnes sous Article 60 (contrats d'insertion sociale) sont financés grâce aux recettes en provenance des conventions ou des ventes de services et produits végétaux générés dans le centre.

Une contradiction qui peut cependant mener à un système viable. Plusieurs départements contribuent plus fortement aux recettes sur conventions et contrats : les Départements Phytopharmacie, Qualité des Productions Agricoles, Lutte Biologique et Ressources Phytogénétiques. Ces départements, dans le cadre de certaines de leurs activités spécialisées et ouvertes à l'international, permettent de financer le fonctionnement d'autres activités du CRA-W répondant aux besoins de la profession agricole en région wallonne. L'ensemble des recherches menées semble donc pouvoir potentiellement constituer un système viable fait :

- de recherches menées localement et proche des gens, produisant de véritables biens publics, souvent pertinents et générant la légitimité politique et sociale nécessaire à la poursuite du financement public de la recherche;
- de recherches hautement spécialisées, très solvables, dont les effets et la notoriété sont surtout visibles au niveau fédéral ou à l'extérieur, avec parfois un risque de capture de biens publics par le privé.

Dans la mesure où l'on explicite et gère cette contradiction de manière adéquate, avec des règles du jeu claires, il est possible de faire fonctionner ce système de manière viable.

Personnel transféré à la Région, bâtiments restés au niveau fédéral. Le personnel et le budget de la recherche ont été affectés au Gouvernement Régional. Paradoxalement, de par le fait qu'ils font encore objet d'un litige entre Gouvernement wallon et Gouvernement fédéral, les bâtiments et terrains ne font pas encore partie des ressources internes de l'organisation. La qualité des bâtiments varie fortement de département à département. Les terrains subiront de plein fouet la pression de l'urbanisation du milieu rural dans les alentours du centre ville de Gembloux. La mise à niveau de l'environnement bâti aux normes actuelles de qualité, de sécurité et d'environnement, puis leur entretien, représenteront un investissement conséquent. Celui-ci peut peser lourd dans les budgets futurs, obligeant à faire des choix qui se révéleront douloureux (entre préservation de l'emploi et mise à jour des équipements et bâtiments). Cette problématique est traitée par ailleurs dans le rapport d'audit.

2. Les intrants non financiers et non matériels

Relations non financières ou matérielles entre le gouvernement régional et le CRA-W.

Du point de vue des personnes rencontrées, les signaux de politique envoyés par les instances de décision de la politique agricole et du développement rural sont considérés comme génériques et vastes (déficit de précision, non-opérationnels). En conséquence, leur influence sur l'orientation des processus de travail menés dans le CRA-W relève du domaine du formel et de la communication. Ils ne constituent pas des référentiels d'arbitrage lors de l'affectation des moyens. Ces signaux ne sont renforcés par aucun mécanisme de crédit incitatif. A défaut de signaux politiques efficaces, le Ministre de l'Agriculture exerce un contrôle fort et direct du point de vue administratif et financier. En effet, le statut d'OIP de type A limite fortement le niveau d'autonomie de la direction du CRA-W. Toutes les décisions concernant le recrutement de personnel (même dans le cas de recrutement sur CDD dans le cadre de conventions déjà signées), ainsi que les dépenses subséquentes dans les domaines des infrastructures et des équipements, se font directement par le Ministre Régional de l'Agriculture, de la Ruralité, de l'Environnement et du Tourisme.

Demande de la société et les conséquences possibles d'un niveau de subvention insuffisant. Un de des points forts du CRA-W est son ouverture et sa capacité de réponse aux demandes exprimées par ses clients : les producteurs individuels ou organisés (« la profession »), les associations, les entreprises agro-industrielles locales, nationales et multinationales. Le statut d'OIP et le besoin de rechercher une partie substantielle des

ressources en dehors de l'organisation obligent les chercheurs à ancrer leurs thématiques de recherche autour de demandes sociales et économiques précises. L'étroitesse actuelle de la subvention octroyée par la région peut cependant mettre en péril les conditions du dialogue entre la recherche et la société. Le risque commence à se manifester en effet que les chercheurs ne se tournent que vers les demandes solvables, et même les plus solvables. La viabilité du modèle évoqué ci-dessus peut s'en trouver altérée.

B. Les ressources internes de l'organisation et sa structure

La principale ressource du CRA-W, ce sont les personnes qui y travaillent. Le personnel est réparti sur trois sites (Gembloux, Libramont et Mussy-la-Ville) et distribué entre la direction générale, sept départements et deux sections. Le centre compte 451 personnes dont 121 statutaires (26,8%), 281 CDI (62,3%), 39 CDD (8,6%), et 10 personnes sous Article 60 (contrat d'insertion sociale ; 2,3%). Les statutaires se retrouvent principalement dans la classe d'âge de plus de 40 ans.

Cette ressource est érodée par l'insécurité et la précarité de l'emploi scientifique. Par décision du Gouvernement wallon, les nouveaux recrutements se font exclusivement sous forme de contrats CDI ou CDD (le statut de « statuaire » disparaîtrait à terme). Comme la subvention ne couvre que les statutaires et seulement une partie des CDI, une partie importante du personnel se trouve en situation d'emploi précaire. Cette précarité touche principalement les jeunes en situation de CDD. De manière surprenante, un nombre substantiel de personnes recrutées en CDI (34%, jeunes et moins jeunes) est aussi exposé à l'insécurité de l'emploi car les salaires de ces personnes ne sont pas couverts par la subvention. La confusion entre CDI et CDD constitue un phénomène très préoccupant qui fragilise le CRA-W dans ses fondements.

Le déficit de sciences humaines et sociales. La recherche agronomique menée au CRA-W est fortement handicapée par la quasi absence des sciences humaines et sociales. A l'exception d'un économiste rattaché à la direction générale, de quelques tentatives d'approche système à Libramont (essentiellement limitées aux systèmes d'élevage, et qui atteignent peu l'échelle de l'exploitation et du territoire, malgré quelques collaborations avec des équipes universitaires), le CRA-W n'aborde pas les questions de pertinence socio-économique des choix de recherche, de politiques publiques, d'action collective, etc. Ce point est ressenti comme une faiblesse par de nombreux chercheurs qui souhaitent que soient renforcées les compétences du centre, par exemple en sociologie (Département Production et Nutrition Animales) ou en économie, sciences politiques et modélisation des systèmes socio-environnementaux (Section Systèmes Agricoles). L'accès à ces compétences relève de la réflexion stratégique du CRA-W et peut être envisagé sous forme de partenariat, accueil ou recrutement.

Un ensemble de valeurs originales et pertinentes. Malgré des conditions adverses, l'ensemble du personnel s'est montré extrêmement attentif à la défense du futur du CRA-W. Le personnel se fédère autour de plusieurs valeurs essentielles : la posture scientifique de recherche finalisée et le besoin de répondre à des demandes concrètes de la profession, des producteurs et de la société ; la préoccupation d'échanger avec la communauté scientifique internationale ; la préoccupation de maintenir une attention de la part du CRA-W pour les demandes non-solvables et la production de biens publics ; la préoccupation de maintenir une indépendance de jugement et d'expression vis-à-vis de tout bailleur, même le plus solvable et

puissant ; la préoccupation pour la qualité (processus de certification ISO et BPL) ; la préoccupation pour la qualité et la défense de l'emploi pour les jeunes recrutés.

Les équipements. Le niveau des équipements varie d'un département à l'autre, selon la nature des recherches menées, la capacité d'attirer les financements requis via conventions et selon l'arbitrage fait au niveau du Comité de direction. En général, le niveau des équipements répond de manière adéquate aux besoins des équipes de recherche (en particulier, Phytopharmacie, Lutte Biologique et Ressources Phytogénétiques, Biotechnologies, Génie Rural).

C. Les processus de travail

Le pilotage stratégique

Malgré la présence de nombreux comités et cellules, malgré les efforts menés par l'équipe de direction (notamment l'exercice d'élaboration du premier programme de recherche 2003-2006), le pilotage stratégique du CRA-W souffre d'une série de contraintes sévères.

Un raccrochement institutionnel pénalisant.

Le statut d'OIP de type A lie directement le CRA-W au seul Ministre de l'Agriculture, de la Ruralité, de l'Environnement et du Tourisme et limite fortement l'autonomie de l'équipe de direction. Le fait de devoir faire signer par le Ministre tout contrat ou achat contribue à la déresponsabilisation des instances dirigeantes du CRA-W et à leur perte de légitimité et d'autorité vis-à-vis du personnel. Le rattachement direct au Gouvernement régional et le statut d'OIP de type A exposent directement les recherches du CRA-W au monde de la politique régionale : ceci n'est pas une situation saine pour la vie des idées. Cet état de fait invite à considérer le rattachement actuel comme une option parmi d'autres qui méritent d'être considérées, et non comme une donnée immuable.

Un environnement sans direction stratégique qui n'incite pas ou mal. L'absence de signaux de politique clairs et l'absence d'accès à des mécanismes de financement qui traduisent ces signaux de manière incitative constituent un frein. Les flux financiers actuels incitent à une concurrence forte entre institutions situées dans un périmètre rapproché, au lieu de stimuler les collaborations souhaitées, de manière à renforcer la création d'un véritable campus agronomique multi-sites et multi-institutions.

Cette situation se prolonge à l'intérieur de l'organisation. Le conseil scientifique a été supprimé lors de la régionalisation. Il n'existe pas encore de mécanismes incitatifs internes permettant de stimuler les synergies inter-départementales. De plus, les processus de gestion financière interne manquent de transparence, ce qui freine les volontés de collaboration intra CRA-W (la situation financière de chaque département n'est pas connue de tous). Le mécanisme de financement de la recherche prévu par la loi « Moerman » représente une opportunité saisie par le personnel du centre pour stimuler les projets interdépartementaux (liste de projets « loi Moerman » envoyés en juin 2006 au Ministre de l'Agriculture, de la Ruralité, de l'Environnement et du Tourisme).

La nécessité d'un projet d'entreprise. La pratique de la réflexion prospective à long terme (10-20 ans ou plus) n'est pas présente au CRA-W, à l'exception d'un document « Excellence scientifique et Utilité sociale », de décembre 2004, qui trace 5 cadres de référence proposant des axes de recherche et objectifs opérationnels, mais sans préciser la méthode qui a abouti à

leur formulation. Or, l'expérience montre qu'une organisation, surtout si elle travaille sur le long terme, peut certes s'inspirer d'autres expériences, mais ne peut faire l'économie de sa propre analyse (« Chacun s'ouvre sa propre porte » ; J.P. Sartre). Cette réflexion n'a pas encore eu lieu au sein du CRA-W. L'exiguïté de la Région wallonne et son faible nombre d'agriculteurs font peser sur sa recherche agronomique une menace pure et simple de disparition. En l'absence d'orientations stratégiques à long terme clairement définies sur le devenir de l'agriculture, du monde rural, des liens avec l'industrie et l'économie en général, il sera tentant, pour un décideur politique ayant d'autres projets en tête, de mettre la recherche agronomique à la portion encore plus congrue qu'elle ne l'est aujourd'hui.

A titre d'exemple, on peut citer le cas de la production animale qui, bien qu'elle représente une partie importante de l'agriculture wallonne d'aujourd'hui, est peu représentée au CRA-W. S'agit-il d'un hasard de l'histoire institutionnelle ou d'une décision stratégique ? Les congressistes de l'European Plant Science Organization (EPSO) réunis en mai dernier à Visegrad (Hongrie) se sont déclarés convaincus que la science des plantes constituera d'ici 25 ans la base de la bio-économie dans tous les secteurs de l'alimentation, de la pharmacie, de la chimie et de l'énergie. Faut-il tenir compte de cette vision des choses, ou la Wallonie continuera-t-elle à être une exception grâce à son élevage ? Quel est le point de vue de l'EAAP (European Association of Animal Production) ? Sans prétendre apporter de réponse ici, tel est le type de question que les chercheurs du CRA-W devraient se poser dans un contexte de prospective, afin d'utiliser les réponses formulées pour la programmation stratégique de leurs recherches. L'absence de fil directeur explique que le processus de répartition de la dotation répond plus à des considérations *ad-hoc* qu'à des considérations reposant sur une évaluation stratégique des besoins.

Une communication insuffisante. Les effets négatifs des facteurs énoncés sont renforcés par l'insuffisance des efforts menés en matière de communication et de lobbying. Alors que de nombreux contacts existent avec la profession et d'autres acteurs du privé, les parlementaires régionaux et les décideurs politiques n'ont pas visité les installations du centre. Par ailleurs, les efforts de la part de chercheurs en vue de mener un dialogue avec les décideurs devront être poursuivis et encouragés de manière plus systématique, en développant les acquis et la réseautique déjà amorcée lors du processus de régionalisation.

Les processus de production scientifique

Publications. Le CRA-W est un organisme de recherche appliquée, dont tous les chercheurs n'ont pas pour tradition de publier dans la littérature scientifique. Une partie des connaissances produites au CRA-W sont destinées à être d'usage immédiat par les agriculteurs ou les filières professionnelles, sous forme de prestations de conseil. Certaines activités de recherche (minoritaires, sauf Section Systèmes agricoles) ont lieu en milieu réel (chez l'agriculteur). Une partie des résultats de la recherche menée au CRA-W est à rechercher dans les écrits de vulgarisation, les documents d'avertissement, la presse généraliste, ainsi que dans les opérations de contact de type « portes ouvertes ». Cette situation existe dans tous les instituts de recherche finalisée et n'est pas en soi un motif suffisant pour ne pas publier dans les revues scientifiques à comité de lecture.

Formation. Le CRA-W n'a pas de mandat de formation et seuls quelques chercheurs, le plus souvent sur la base de contacts personnels, assurent un nombre limité de séminaires ou heures de cours dans telle ou telle université. La majorité des scientifiques sont des contractuels

engagés sur convention pour réaliser des tâches bien déterminées et pour trouver des ressources qui permettent d'assurer la continuité de leurs contrats : le temps disponible est rare. Quelques stagiaires sont accueillis, au niveau Bac+3 ou Bac+5, sans qu'une stratégie organisée d'accueil de stagiaires apparaisse. Il y a très peu de doctorants extérieurs au CRA-W encadrés sur les activités du centre ; la majorité des doctorants sont des personnels du centre engagés dans une thèse dans le cadre (ou en plus) de leur travail quotidien. Il ressort de cet état de choses un investissement dans l'enseignement supérieur globalement faible.

Expertise, conseil, services. Une partie de la production scientifique du centre est assurée par les activités d'expertise, de conseil et de services. L'expertise est rémunérée et constitue avec les services un fond de roulement solide, notamment dans les départements Phytopharmacie et Biotechnologies. Une partie de la production scientifique ainsi produite est confidentielle, ce qui naturellement limite les possibilités de publication et encadrement d'étudiants. Le conseil est gratuit, ou rémunéré à prix coûtant ; il semble très connu et apprécié des agriculteurs wallons et de leurs filières professionnelles, qui sollicitent régulièrement le centre, notamment les Départements Génie rural, Lutte biologique et Ressources Phytogénétiques, Production Végétale, Section Systèmes agricoles. Un certain nombre de chercheurs sont ainsi régulièrement occupés à des tâches qui s'apparentent plus à de la prestation de service agricole qu'à de la production de connaissance scientifique. Cette activité doit néanmoins être reconnue à sa juste valeur car la forte demande prouve que ce conseil est apprécié et que cette fonction n'est pas assurée par d'autres organismes.

Alertes et campagnes d'information. Les campagnes d'information, d'alerte, et de dissémination de l'information agricole constituent une partie de l'activité de certains départements (Lutte biologique et Ressources Phytogénétiques, Génie rural, Section Systèmes agricoles). Le centre remplit ici à l'évidence une tâche qui est utile pour la région et valorise une partie de ses activités. Ce lien avec la profession peut être un signe d'appropriation des résultats de la recherche de service public et légitimer l'action des chercheurs. Cependant, la réflexion sur les liens réciproques du CRA-W avec la profession et le public, la question de la qualité et de la légitimité des résultats, les conditions de partenariat, mériteraient d'être transformées explicitement en objets de recherche et de publication, après une révision rigoureuse de l'état de l'art en la matière.

Vente de matériaux d'origine végétale. La vente de matériaux végétaux constitue une partie des activités du centre. Dans certains cas (variétés peu connues ou en voie d'extinction), on peut concevoir que cette activité soit liée à une activité de production de connaissances (mise au point de nouvelles variétés).

Création et gestion de partenariats scientifiques. Les partenariats scientifiques ne sont pas la règle au CRA-W. Certains départements ont su s'insérer dans des grands réseaux internationaux, notamment des projets européens, alors que d'autres le font de manière moins régulière. Un nombre non négligeable de partenariats sont établis avec des organismes français (INRA, CIRAD), plus rarement aux Pays-Bas (Wageningen). Le département Lutte Biologique et Ressources Phytogénétiques compte plusieurs partenariats avec la région flamande. Les partenariats intra-région sont plus fréquents, notamment avec les universités wallonnes (Systèmes agricoles). Certaines équipes apparaissent néanmoins scientifiquement plus isolées que d'autres (Productions Végétales, Systèmes Agricoles). Dans tous les cas, les interactions entre départements sont à encourager.

Valorisation de la recherche. Une valorisation de facto des connaissances disponibles a bien lieu, puisque le centre mobilise une partie importante de son budget sur fonds propres obtenus sur projets. Même si des critères stratégiques sont parfois retenus dans la sélection des projets (par exemple agriculture à faibles intrants), on peut regretter que ces projets soient davantage liés à la saisie d'opportunités existantes (ainsi que le montre une analyse rapide des portefeuilles de projets), qu'à une stratégie formalisée au niveau du Centre. La fonction de valorisation gagnerait à être formalisée. Si certaines connaissances sont extrêmement bien valorisées, notamment par l'expertise et le service, d'autres ne le sont pas assez, notamment lorsqu'il n'y a pas de publications ou de formations. L'absence d'activités de formation limite nécessairement la valorisation des connaissances par la transmission du savoir. Cette non-organisation de la valorisation ne permet pas que s'enclenche systématiquement au CRA-W le cercle vertueux recherche / enseignement – accompagnement de doctorants / publications / notoriété / expertise / recherche. L'organisation de la fonction valorisation permettrait de mieux lier la gestion du cycle de la recherche finalisée et du portefeuille de projets avec la programmation scientifique.

Les processus de gestion des ressources humaines

Les processus de gestion de carrière ont été fortement affectés par le processus de régionalisation, la région ne disposant apparemment pas de description de métiers ni de grille de rémunération pour la gestion de ressources humaines dans le cadre de la recherche. En conséquence, plusieurs chercheurs du CRA-W se sont vus rétrogradés ou freinés dans la progression de leur carrière scientifique. Aucune disposition n'est prévue en matière de formation continue du personnel, pour laquelle il n'y a ni inventaire des besoins, ni stratégie. Les quelques formations suivies sont le résultat de décisions *ad-hoc*. Vu la précarité des contrats, y compris les CDI, cette situation est préoccupante. Elle concerne également le personnel technique. Cet état de fait constitue un facteur de plus d'érosion des ressources humaines.

Les processus de gestion de la qualité

Certification. Plusieurs départements présentent un impressionnant dispositif de recherche / expertise, accrédité qualité, certainement supérieur à celui de la majorité des centres de recherche européens du secteur. Ce dispositif concerne des laboratoires certifiés ISO 17025, des entités en BPL ou BPE (Bonnes Pratiques de Laboratoire ou d'Expérimentation). Le Centre est ainsi accrédité laboratoire de référence européen pour un certain nombre d'analyses. Ce point fort du CRA-W est à signaler et à soutenir sans ambiguïté. Il est une garantie indéniable pour la pérennité des prestations du centre et un atout dans la réponse aux grands appels d'offre internationaux de recherche.

Processus qui stimulent l'apprentissage et l'innovation. L'évaluation n'est pas une habitude du CRA-W, au sens où elle est pratiquée dans d'autres organismes de recherche comparables en Europe : une évaluation individuelle annuelle basée sur des objectifs professionnels précis fonction de la spécialité de la personne (publications, enseignement, expertise, conseil, etc.) ; et une évaluation collective pluri-annuelle basée sur un projet scientifique et des résultats attendus. Cet état de fait est regrettable, car il prive le personnel du CRA-W de la possibilité d'accélérer les processus d'apprentissage et d'innovation. Un certain nombre de chercheurs indiquent à juste titre qu'une évaluation indirecte est faite par l'intermédiaire du succès des équipes à des appels à projets. Ce succès, non négligeable puisqu'il permet de financer beaucoup de salaires, est là pour en témoigner. La majorité des chercheurs se prononcent pour la mise en œuvre de procédures d'évaluation qui stimulent

l'apprentissage et l'innovation. Celles-ci devraient éviter la bureaucratisation, combiner une variété d'approches (réunions collectives, entretiens annuels) et se faire sur une conjonction de critères (recherche, expertise, conseil, formation, appui à la recherche) afin de respecter la multiplicité des métiers et résultats de recherche du CRA-W. L'évaluation collective devrait être organisée sur la base de projets scientifiques pluri-annuels contenant des objectifs scientifiques et des résultats attendus. La mise en place d'une procédure adéquate d'évaluation est le corollaire inévitable de l'amélioration des dispositions budgétaires concernant le CRA-W. L'évaluation doit également être budgétée dans les prévisions comptables du CRA-W (financement d'experts externes sollicités, logistique de l'évaluation).

D. Les résultats

Outre les productions écrites (voir ci-dessus), les résultats tangibles du CRA-W concernent une série de productions végétales (fruits, céréales, etc.), de nombreux résultats d'expertise et de service, et une visibilité forte dans la profession et ses filières via les activités de conseil. Les résultats intangibles du CRA-W sont à relier à la notoriété de Gembloux, qui fait du CRA-W une bonne carte de visite, sans aucun doute à l'échelle de la Wallonie, et d'une bonne partie de la recherche agronomique française et francophone. C'est moins le cas semble-t-il au niveau de la Belgique et des autres pays, sauf collaboration ponctuelle.

E. Les impacts

Mis à part le système d'enquêtes client mis en œuvre dans le cadre des processus de certification de plusieurs laboratoires, le CRA-W ne dispose pas d'indicateurs d'impact formalisés. Cette situation, constitue un point faible qui doit être corrigé au niveau des documents de formulation des projets, programmes et stratégies. La mise en place d'un mécanisme d'apprentissage et innovation permettant de mettre en œuvre une analyse de l'impact du centre (complémentaire des études de satisfaction client mises en œuvre dans le cadre de la démarche qualité) suppose que se mettent en place simultanément les dispositifs de formulation scientifique de projets de recherche, spécifiant des résultats et impacts attendus, et le mécanisme d'évaluation évoqué plus haut.

III. Conclusions

A. Le niveau de la subvention

Le niveau de la subvention transférée par le Gouvernement wallon ne couvre pas le personnel permanent (statutaires et CDI) nécessaire au déroulement adéquat des activités de recherche du centre, ni les frais de fonctionnement de base. Cette situation conduit à une érosion de la notion de CDI. La précarité et l'insécurité induites affectent profondément l'autonomie nécessaire des chercheurs en vue d'orienter les recherches avec l'indépendance et la sérénité requises. L'incertitude et la précarité induits par une subvention insuffisante empêchent le cercle vertueux de la production scientifique de fonctionner. Le piège peut alors lentement se refermer sur le CRA-W. En conséquence, le niveau inadéquat de subvention constitue une menace substantielle à la productivité scientifique du CRA-W : l'existence d'un pan essentiel

du patrimoine organisationnel de la recherche wallonne, belge et européenne est en jeu. C'est là le premier enjeu et la première décision à prendre.

Au niveau du Gouvernement Fédéral et du gouvernement Wallon, alors que le CRA-W manque cruellement de moyens, on constate qu'une partie des fonds destinés à la recherche se disperse dans des fonds incitatifs, avec des règles du jeu paradoxales (le fonds du Ministre de la Recherche exclut le CRA-W). Les signaux de politique, que ces fonds devraient traduire et amplifier, sont peu explicites. En conséquence, les mécanismes actuels d'incitation incitent peu ou mal. Ils aiguissent la concurrence, sur des espaces exigus, entre institutions de recherche entre lesquelles il faudrait au contraire stimuler les collaborations et le travail en partenariat.

B. Le rattachement institutionnel, dans les conditions actuelles, met en péril la vocation scientifique du centre

Le rattachement actuel du CRA-W au Gouvernement wallon, en particulier au Ministre de l'Agriculture, de la Ruralité, de l'Environnement et du Tourisme, soulève de nombreuses questions. D'une part le domaine des recherches menées au CRA-W suppose la coordination avec d'autres Ministres, car il s'étend jusqu'aux domaines de l'industrie (agro-alimentaire, phyto-pharmacie) et de la santé.

D'autre part, le Gouvernement régional ne dispose pas de système de pilotage scientifique et d'évaluation, de politique des ressources humaines, ni de grille de salaires adaptées à un centre de recherche opérant pour une large part au niveau international. L'appui du Ministre de la Recherche et des instances universitaires serait ici vivement souhaitable.

Contrairement aux pratiques courantes pour d'autres instituts de recherche agronomique en Europe, le CRA-W n'est pas autonome dans la gestion quotidienne des aspects administratifs et financiers.

C. Pertinence

Les recherches, expertises et services du CRA- W sont en général pertinents par rapport à la réalité du secteur agronomique et agro-alimentaire wallon, même si l'on peut remarquer que certaines activités vivent sur leurs acquis (exemples non exhaustifs : dynamique de l'azote du sol, sélection variétale et production de semences, analyses phytopharmaceutiques, etc.). Certaines activités répondent clairement à un besoin, par exemple les prestations de service en génie rural et les activités d'avertissement agricole ou météorologique, l'étude des nuisibles, l'ensemble des questions liées à la phytopathologie, les études sur la qualité des produits et les attentes des consommateurs, la conservation de la biodiversité génétique wallonne. A juste titre, la production de semences céréalières déchaîne des passions qu'il faudra bien un jour transformer en chercheurs accueillis, formations formelles et publications. Le processus suggéré de programmation scientifique permettra sans doute de replacer certaines activités spécifiques sous la responsabilité des chercheurs qui devront s'engager à les transformer en résultats.

On peut dans certains cas envisager de « l'outsourcing » (la production de semences d'épeautre, par exemple). Il s'agira, sous contrôle des chercheurs, et après une analyse de coûts et bénéfices, de déléguer certaines activités vers les **professions** (et non pas à des

producteurs individuels, afin d'éviter les expériences malheureuses du passé). Les professions candidates à la reprise de ces activités doivent répondre à trois critères : avoir une expérience démontrée comme partenaires, être représentatives de leur secteur d'activité et être réceptives aux travaux du CRA-W.

D'autres activités répondent à un marché, par exemple les analyses phytopharmaceutiques, la chimie analytique et les techniques rapides d'analyse. Certaines activités sont innovantes et en phase avec le devenir de l'agriculture européenne, notamment tout ce qui concerne l'agriculture biologique et à faibles intrants, la traçabilité des produits, le bien-être animal, les études liées aux mesures agri-environnementales de la PAC, les bio-carburants, les problèmes d'éthique en agriculture, etc.

Un paradoxe flotte néanmoins au-dessus de cet assemblage d'activités, qui est celui de préciser la stratégie afin de maintenir la viabilité du Centre dans son ensemble : quelles équipes joueront le jeu du généraliste régional répondant à l'éventail des demandes locales et donc générateur d'appui politique et social local ? Quelles équipes joueront la spécialisation au niveau européen permettant de répondre à la demande solvable ? Quelles règles du jeu entre départements et équipes, permettant aux uns et aux autres de bénéficier mutuellement de la légitimité sociale locale et des ressources externes induites ? Comment communiquer autour de l'idée du « Campus de Gembloux, généraliste en Wallonie, spécialiste en Europe » ? Aujourd'hui, ces options stratégiques ne sont pas encore clarifiées, ce qui explique la difficulté de la communication, et la perception diffuse du CRA-W par ses partenaires.

D. Efficacité

Si l'élaboration du programme de recherche 2006-2007 doit être saluée, il convient maintenant de consolider cet acquis. Car l'analyse de l'efficacité du CRA-W est rendue difficile par une définition approximative des objectifs des départements (les objectifs sont souvent confondus avec des activités). La mission des départements n'est pas traduite en questions de recherche ni exprimée en termes de résultats attendus. Parfois, la problématique de recherche semble être la reformulation des activités en cours. Un processus de programmation stratégique rigoureux, déjà enclenché par le Collège de Direction, permettra de préciser les problématiques et formuler des objectifs précis incluant des indicateurs.

E. Efficience

Si l'on considère les moyens mis à la disposition du CRA-W par la Région wallonne, relativement limités en termes de budget (une grande partie des contractuels sont payés sur des ressources mobilisées sur projets, et non pas sur la dotation) et infrastructures (certains équipements et bâtiments sont vétustes), l'efficience du centre est très élevée : il réalise beaucoup de choses avec peu de moyens et malgré l'incertitude qui pèse sur l'emploi scientifique. Ce raisonnement doit néanmoins être nuancé par une analyse prenant en compte l'ensemble des ressources dont dispose le centre, y compris celles qu'il mobilise lui-même sur projets et contrats. Sur cette dernière base, l'efficience du centre est sans doute voisine de celle de centres équivalents de recherche appliquée qui conjuguent des productions scientifiques avec des expertises et du conseil. L'activité du centre en termes de formation formelle, est cependant faible par rapport au potentiel des chercheurs et à l'intérêt des recherches menées.

IV. Recommandations

A. Au Gouvernement wallon

1. Processus d'évolution du CRA

Nous recommandons un processus graduel d'adaptation du CRA-W qui devra s'étaler sur plusieurs années (3 ou 4 ans). Vu la situation de crise, nous suggérons un processus en 4 volets (tous impliquant une concertation avec le Gouvernement fédéral et la Communauté française) :

- Volet 1. Une décision d'augmentation de la subvention,
- Volet 2. Une décision concernant le rattachement institutionnel du CRA-W.
- Volet 3. La réalisation d'un exercice de prospective et de choix stratégiques au niveau du centre tout entier, et
- Volet 4. En parallèle, la réalisation d'exercices d'élaboration des programmes de recherche en vue de consolider ou modifier ceux présentés dans le cadre des sections et départements actuels.

L'ensemble de ces processus pourra éventuellement déboucher sur une nouvelle structuration du centre.

Ces quatre volets forment un ensemble étroitement imbriqué : les chercheurs ne se mobiliseront pas sur des réflexions prospectives si le problème du sous-financement de la recherche n'est pas résolu ou s'il n'y a pas une modification des conditions de rattachement. Le Gouvernement wallon ou le Gouvernement fédéral ne seront pas disposés à augmenter le financement du CRA-W, s'il n'y a pas de programmation scientifique qui peut les convaincre. Il conviendra donc de résoudre la crise en faisant avancer ensemble les quatre volets de la réorganisation du CRA-W. La résolution des deux premiers volets, du ressort du Gouvernement wallon et d'éventuels partenaires universitaires, semble aujourd'hui le levier déterminant qui permettra d'initier le nouveau voyage du CRA-W.

2. Financement

Quelle que soit l'option retenue, le Gouvernement wallon devra, en étroite collaboration avec le niveau fédéral, ou avec les organes compétents de la Communauté Française, assurer l'augmentation du montant de la subvention destinée aux activités menées au centre. Cela afin de sécuriser le financement :

- de la masse salariale permanente actuelle du CRA-W (statutaires et CDI) et un minimum de frais de fonctionnement. Il s'agit de garantir l'emploi de chercheurs qualifiés en CDI sans nécessairement augmenter le nombre de fonctionnaires.
- du processus de consolidation du CRA-W, pour lequel il convient de prévoir le financement des exercices de prospective (4^{ème} trimestre 2006), des expertises externes et internes à mobiliser en vue de la consolidation ou de l'élaboration des programmes scientifiques (à débiter 4^{ème} trimestre 2006), et des expertises externes à mobiliser en vue de l'évaluation des programmes scientifiques (2007, 2008).

A défaut d'autres solutions, ces fonds peuvent être éventuellement prélevés en amont sur les multiples fonds incitatifs existant au niveau fédéral ou régional.

Une fois assurée la viabilité du CRA-W, nous recommandons la fusion, ou tout au moins la gestion harmonisée de tous les fonds d'incitation à la recherche aujourd'hui dispersés entre plusieurs Directions générales du Ministère de la Région wallonne (DGTRE, DGA et DGRNE), afin de :

- clarifier les signaux donnés au monde la recherche,
- constituer des lots conséquents et
- diminuer les coûts de transaction et de négociation.

3. Options de rattachement

Il convient de revoir le rattachement institutionnel du CRA-W afin :

- de rétablir la confiance entre un institut de recherche et sa tutelle,
- d'améliorer la synergie avec le monde universitaire wallon, et
- de garantir l'autonomie opérationnelle du centre.

Nous formulons les options de décision qui apparaissent ci-dessous. Plusieurs de ces options peuvent être combinées, d'autres sont exclusives. Certaines des options représentent des variations sur une option de base.

1. **La fusion pure et simple avec la FUSAGx.** C'est l'option qui nous paraît la plus porteuse à long terme, même si elle n'est pas simple à mettre en œuvre à court terme. Dans ce cas de figure, la fusion entre le CRA-W et la FUSAGx forme le moteur du « Campus Agronomique de Gembloux », qui pourrait à terme réunir, sous diverses formes, les autres entités universitaires intéressées. Le CRA-W disparaît et ses départements deviennent des entités universitaires, ce qui ne les dispense pas, au contraire, de consolider ou développer les programmes de recherche finalisée évoqués ci-dessus. Les personnels sont appelés à faire évoluer leur carrière vers une carrière d'enseignant-chercheur et la programmation scientifique des nouvelles entités ainsi créées se fait selon le schéma universitaire. Nous faisons l'hypothèse que la différence de statut entre les 2 institutions (Région wallonne d'une part et Communauté Française d'autre part) n'est pas un obstacle administratif insurmontable par rapport à une forte volonté scientifique et politique. La majorité des personnes rencontrées reconnaissent la nécessité de sortir le CRA-W de son isolement scientifique, et notamment de le rapprocher de la communauté universitaire. Compte tenu de l'histoire de la recherche agronomique à Gembloux et de la taille modeste de la FUSAGx, le rapprochement avec cette dernière semble le plus pertinent. Cependant, le Campus de Gembloux ainsi créé pourrait s'élargir par des partenariats ponctuels sur la base de conventions avec d'autres universités ou centres de recherche belges ou étrangers, ainsi que le font tous les organismes scientifiques du monde. Cette option présente l'avantage de sortir le CRA-W de son isolement et de l'ouvrir à l'international, notamment en lui ouvrant des thématiques de pays en développement, l'une des spécialités bien établies de la FUSAGx ; elle dote aussi la Wallonie d'une grande université agronomique internationale capable de rivaliser dans de nombreux domaines avec les meilleurs européens ou mondiaux ; elle a le défaut ...d'être douloureuse pour le CRA-W (au moins dans un premier temps) et de créer une possible confusion entre recherche dite « académique » et dite « appliquée », au détriment possible de l'une ou l'autre. Notre avis est que cette distinction est stérile et que la bonne recherche n'est ni académique ni appliquée, mais tout simplement efficace et efficiente, et que les résultats de recherche finalisée sont tout aussi

publiables que ceux de la recherche d'amont. Les informations en provenance du Recteur de la FUSAGx montrent que ce scénario n'est pas utopique et a des chances d'être accepté par l'université s'il est bien négocié.

2. **Maintenir le rattachement actuel au Ministre de l'Agriculture**, mais en faisant passer le CRA-W de statut OIP-A (rattachement direct au Ministre de tutelle) vers OIP-B (l'établissement est dirigé par un conseil d'administration). Dans ce cas, il conviendra de nommer un Conseil d'administration incluant des représentants des universités avec lesquelles le CRA-W maintient des liens forts, ainsi que les Ministères de l'Economie et de l'Industrie, de la Recherche, et le Ministère de l'Agriculture, de la Ruralité, de l'Environnement et du Tourisme. Au sein de cette option, des modalités de collaboration devront être envisagées afin de sortir le CRA-W de son isolement scientifique (voir ci-dessous, options 3 et 4).
3. **La contractualisation entre le CRA-W, la FUSAGx et d'autres universités par un mécanisme de type Unité Mixte de Recherche (UMR)**. Dans ce cas de figure, les organismes gardent leur identité, mais des équipes s'engagent en commun sur des objectifs scientifiques, des résultats à atteindre et des objectifs d'enseignement. Des moyens sont mis en commun. Les UMR sont évaluées selon une fréquence pluri-annuelle. L'unité de lieu est souhaitable, mais n'est pas indispensable. Cette option présente l'intérêt de préserver l'identité des partenaires impliqués, mais comporte d'importants coûts de transaction et des risques d'ignorance réciproque des deux parties ou de domination de l'une sur l'autre. L'expérience française montre que les UMR ne sont pas la panacée mais sont une formule pragmatique qui permet de faire varier l'intensité de la collaboration (toutes les formules sont possibles, depuis la similitude des tâches de tous les membres de l'UMR jusqu'au partage de responsabilités différentes) et permet une bonne articulation entre recherche et enseignement supérieur sans bousculer toutes les habitudes. La majorité des personnes rencontrées pendant l'évaluation se sont prononcées en faveur d'un mécanisme de type UMR, y compris la direction du centre et le représentant du Ministre, mais à l'exception du Dpt Génie rural et de quelques autres personnes. Il est par ailleurs vraisemblable qu'il ne serait pas possible de trouver dans les 2 institutions les éléments d'assemblage parfait permettant à tout le CRA-W de trouver sa place dans des UMRs avec la FUSAGx (ce point n'a pas été vérifié sur l'organigramme de la FUSAGx). Des UMRs avec d'autres universités devraient donc être envisagées avec les autres universités belges. Pourquoi ne pas oser également des UMRs internationales, avec d'autres universités Européennes ? Cette troisième option semble n'effrayer aucunement la FUSAGx, qui se dit prête à en discuter. La FUNDP se prononce aussi pour une augmentation des collaborations entre le CRA-W et les universités.
4. **La mise en place de mécanismes incitatifs qui stimulent les collaborations**. Il s'agit d'une option d'articulation entre le CRA-W et les autres universités / organismes par un mécanisme de fonds incitatifs ayant une conditionnalité de collaboration inter-institutionnelle. Dans cette option, à part le passage obligé d'OIP-A à OIP-B, rien n'est changé au statut actuel du CRA-W, à condition cependant que le financement de base du CRA-W soit assuré (voir point A2) : il ne servirait en effet à rien d'enlever d'une main, ce que l'on redonnerait de l'autre, après avoir prélevé de lourds frais de gestion. Pour cette quatrième option, le Gouvernement devrait mettre en place un financement additionnel compétitif de la recherche permettant à toutes les

institutions de recherche et d'enseignement supérieur d'accéder à ces fonds, quelle que soit la tutelle de ces institutions, la seule condition (outre la qualité scientifique) étant que les demandes soient formulées par au moins deux institutions, dont l'une au moins serait wallonne, s'engageant sur des objectifs en commun pour la durée du projet. Cette formule, qui est celle retenue par la Commission Européenne pour inciter les pays membres de l'Union à s'organiser pour des réponses en commun et ainsi créer des synergies scientifiques, est une formule peu contraignante pour le CRA-W, elle apparaît toutefois moins à même de créer des changements d'habitude et donc de résoudre la crise en cours.

B. Au Conseil de direction (DG, Directeurs de département)

Dans le cadre du processus ébauché ci-dessus nous recommandons au Conseil de Direction du CRA-W de :

Stimuler la réflexion prospective. L'élaboration de stratégies de départements doit être poursuivie et articulée avec le projet scientifique du CRA-W dans son ensemble. Ce processus requiert une exploration des futurs possibles au moyen d'études prospectives : quels avenir probables pour l'agriculture et ses liens avec le reste de l'économie ? Quelles implications peut avoir la reconnaissance de la multifonctionnalité de l'agriculture et des espaces ruraux ? Comment prendre en compte et compléter la prospective menée par d'autres instituts (Région flamande, Wageningen, INRA, CIRAD, IRD, etc.) ? La réflexion prospective doit être organisée et soutenue au niveau de la direction et des chercheurs du CRA-W. Des moyens doivent être budgétés à cet effet. Cette réflexion doit s'appuyer sur le contexte mondial, européen et national de la recherche agronomique, afin de permettre au CRA-W de faire valoir ses avantages comparatifs.

Reformuler / consolider les projets scientifiques des départements. Il conviendra de créer un environnement pour que les chercheurs puissent librement contribuer à l'élaboration et la consolidation des projets scientifiques des départements (selon les contours actuels ou modifiables selon les projets, la masse critique de chercheurs associés, etc.). L'essentiel n'est pas de réformer la structure pour remplacer les « boîtes » départementales actuelles par d'autres boîtes, mais de construire des projets et des processus de travail qui passionnent les équipes. Aux fins de l'exercice de réflexion sur les programmes de recherche, et afin d'encourager la mobilité du personnel, nous recommandons que toutes les personnes soient « virtuellement » affectées à la Direction générale pendant cet exercice. Il est évident que pour la gestion quotidienne, les agents du CRA-W resteront affectés à leur unité actuelle, jusqu'aux décisions concernant le rattachement du centre et sa structuration.

Les textes des projets scientifiques qui seront à la base des futures activités du CRA-W, quelle que soit la formule institutionnelle retenue, devront respecter un canevas précis permettant de mettre en œuvre des procédures rigoureuses d'évaluation. Un canevas standard du type : problématique de développement, questions de recherche, état de l'art, objectifs généraux, objectifs immédiats ou spécifiques, résultats et impacts attendus, hypothèses (si nécessaire), méthodologie, est un minimum de formalisation. Des procédures simples de type cadre logique peuvent être utilisées pour élaborer les programmes de recherche au niveau des départements. L'élaboration d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs devra faire partie intégrale de cet effort.

Organiser l'évaluation des projets scientifiques. L'évaluation des entités du CRA-W peut commencer, au fur et à mesure de la production de documents reformulés ou consolidés. Sur la base des résultats des 4 dernières années, des pairs d'autres organismes (y compris étrangers) peuvent être sollicités pour évaluer les collectifs sur la base d'un document écrit, d'un échange avec les équipes et d'une visite de certaines activités de terrain. Le principe du volontariat peut être admis, en commençant par les départements candidats. A défaut de candidat, il apparaît que les sections Systèmes agricoles et Biométrie, Gestion des données et Agrométéorologie, ou les départements Production Végétale et Production et Nutrition Animale devraient faire partie des premiers évalués, en raison de la plus forte dépendance de ces entités par rapport aux autres composantes du CRA-W, qui apparaissent plus indépendantes dans leur programmation scientifique.

Organiser le dialogue avec l'ensemble des chercheurs et leurs organisations. L'instauration d'un dialogue permanent entre « la base et le sommet » est une condition importante de résolution de la crise que vit le CRA-W.

C. Aux équipes scientifiques du CRA-W

Participer activement à la réflexion prospective. Les équipes sont invitées à se mobiliser pour la réflexion prospective à mettre en œuvre. Il ne s'agit pas d'une activité annexe pour les fins de journée mais bien d'un authentique exercice intellectuel qui suppose une forte mobilisation sur plusieurs journées, la consultation de nombreux documents et l'envie d'alimenter un débat contradictoire débouchant sur un document de référence.

Participer à l'élaboration des projets scientifiques et à leur évaluation. L'évaluation des départements se fait sur la base de documents rédigés collectivement. Chacun y apporte le descriptif de ses performances scientifiques, point forts, faibles et perspectives. Un ou des représentants du collectif y apportent des éléments de synthèse. La préparation d'une évaluation est un temps fort qui doit être mis à profit pour faire le point et aller de l'avant. Le résultat d'une évaluation n'est pas un jugement froid par des pairs mais une réflexion commune qui contribue à l'apprentissage collectif et la clarification des objectifs à atteindre.

Défendre la posture de recherche appliquée préconisée par le CRA-W en travaillant sur tous les aspects du cercle vertueux de la recherche en partenariat avec les utilisateurs : production de connaissances, formations, expertise, conseil et service, publications afin d'entretenir la notoriété, nouvelles conventions, etc.

* * *